

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2023/2024

TRABAJO FIN DE GRADO

**COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO, LIDERAZGO Y
MOTIVACIÓN.**

**ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, LEADERSHIP AND
MOTIVATION.**

AUTOR

DAVID CARRASCO CARRAL

DIRECTORA

RAQUEL GÓMEZ LÓPEZ

FEBRERO, 2025

DECLARACIÓN RESPONSABLE

El/la autor/a es el único responsable del contenido del Trabajo Fin de Grado que se presenta. La Universidad de Cantabria, así como los profesores directores del mismo, no son responsables del contenido último de este Trabajo. En tal sentido, el/la autor/a se hace responsable:

1. De la AUTORÍA Y ORIGINALIDAD del trabajo que se presenta.
2. De que los DATOS y PUBLICACIONES en los que se basa la información contenida en el trabajo, o que han tenido una influencia relevante en el mismo, han sido citados en el texto y en la lista de referencias bibliográficas.

El/la autor/a declara que el Trabajo Fin de Grado tiene una extensión de máximo 10.000 palabras, excluidas tablas, cuadros, gráficos, bibliografía y anexos.

Fdo. El/la autor/a.

AGRADECIMIENTOS

Lo primero de todo quisiera agradecer a mi familia todos los años de esfuerzo que han tenido que hacer para que hoy pueda terminar este grado, y sobre todo por creer en mí y en mis capacidades hasta cuando yo mismo dudé.

También quisiera agradecer a todos los docentes y compañeros que me han acompañado y ayudado desde los cursos de enseñanza obligatoria hasta este día.

Por último, quisiera agradecer a todas las personas que me han ayudado con este TFG, ya sea con unas palabras, con una revisión o incluso con una crítica.

Mis palabras no bastan para agradecerles por su valioso apoyo y orientación, pero espero que estas líneas sean un sincero reflejo de mi gratitud.

*“Un buen líder no es un buscador de consensos, sino un moldeador de consensos.” –
Martin Luther King Jr.*

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	6
ABSTRACT	7
1. INTRODUCCIÓN	8
2. COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO	9
2.1. Definición de Comportamiento Organizativo.....	9
2.2. Historia y evolución del Comportamiento Organizativo.....	9
2.3. Teorías del Comportamiento Organizativo	9
2.4. Importancia del Comportamiento Organizativo en las empresas	10
2.5. Componentes del Comportamiento Organizativo	10
2.5.1. Individuo en la organización.....	11
2.5.2. Grupos en la organización	11
2.5.3. Estructura organizativa y su impacto en el comportamiento.....	11
3. LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES.....	13
3.1. Definición de Liderazgo	13
3.2. Importancia del Liderazgo en las empresas	13
3.3. Teorías del Liderazgo en las empresas	14
3.3.1 Teoría de los Rasgos	14
3.3.2. Teorías Contingenciales	14
3.3.3. Teoría del Liderazgo Transformacional	14
3.3.4. Teoría del Liderazgo Situacional	14
3.4. Estilos de Liderazgo	15
3.4.1. Liderazgo Autocrático.....	15
3.4.2. Liderazgo Democrático	15
3.4.3. Liderazgo Liberal	16
3.5. Impacto del Liderazgo en el rendimiento organizativo	16
4. MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES.....	18
4.1. Definición de Motivación.....	18
4.2. Importancia de la Motivación en el entorno laboral.....	18
4.3. Teorías de la Motivación	18
4.3.1. Teoría de Maslow (Jerarquía de Necesidades)	18
4.3.2. Teoría de Herzberg (Motivación e Higiene)	18
4.3.3. Teoría de McClelland (Necesidades de Logro, Poder y Afiliación).....	19
4.3.4. Teoría de la Expectativa de Vroom.....	19
4.3.5. Teoría de la Equidad de Adams	20
4.3.6. Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan	20
4.4. Estrategias para mejorar la Motivación en el trabajo	20

4.5. Relación entre Motivación y Productividad	20
5. Análisis de Caso: Motivación y Liderazgo en la Empresa ICAP	22
5.1. Descripción de la Empresa ICAP.....	22
5.2. Metodología del análisis	22
5.3. Análisis del Liderazgo de la Empresa ICAP.....	22
5.3.1. Estilo de Liderazgo predominante	25
5.3.2. Impacto del Liderazgo en los empleados	26
5.4. Análisis de la Motivación de la Empresa ICAP	26
5.4.1. Estrategias de Motivación utilizadas	29
5.4.2. Niveles de Motivación entre los empleados	30
5.5. Relación entre Liderazgo y Motivación en la Empresa ICAP	30
6. Conclusiones y Recomendaciones	31
6.1 Conclusiones del estudio.....	31
6.2. Recomendaciones para mejorar el Liderazgo y la Motivación en la Empresa ICAP	31
6.3. Implicaciones para futuras investigaciones.....	31
7. Referencias.....	33
8. Anexos.....	34

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo relacionar el liderazgo y la motivación de los empleados con su satisfacción y productividad, gracias a ello entenderemos como los distintos estilos de liderazgo y motivación influyen de una manera u otra en el compromiso y en el rendimiento de los trabajadores. Este análisis en concreto se llevará a cabo en el Instituto Cántabro de Administración Pública Rafael de la Sierra (ICAP), una entidad pública del Gobierno de Cantabria que se autofinancia y se especializa en la formación del personal al servicio de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Cantabria.

El fin de esta investigación es facilitar una comprensión clara y aplicada de como los distintos estilos de liderazgo y motivación influyen de una forma u otra en los empleados dentro de una empresa pública se autogestiona

Para alcanzar este objetivo, se ha empleado una metodología mixta, que incluye la revisión de teorías y estudios relevantes en el campo del liderazgo y la motivación, así como la realización de encuestas y entrevistas en el ICAP. Los datos obtenidos han sido analizados con el fin de identificar patrones y correlaciones entre el estilo de liderazgo y los niveles de motivación de los empleados.

Como resultados principales destacan un claro estilo de liderazgo democrático, el cual mantiene a los empleados bastante motivados, por otra parte, los empleados con mayor motivación son aquellos que más edad tienen. Los empleados anteponen el reconocimiento y los logros a un aumento salarial, lo que implica que buscan una realización de ellos mismos.

Palabras clave: Comportamiento organizativo, liderazgo, motivación

ABSTRACT

This study aims to relate leadership and employee motivation to their satisfaction and productivity. Through this, we will understand how different leadership and motivation styles influence employee commitment and performance in various ways. This specific analysis will be conducted at the Instituto Cántabro de Administración Pública Rafael de la Sierra (ICAP), a self-financed public entity of the Government of Cantabria specializing in training personnel serving the General Administration of the Autonomous Community of Cantabria.

The purpose of this research is to provide a clear and applied understanding of how different leadership and motivation styles impact employees within a self-managed public institution.

To achieve this objective, a mixed methodology has been used, including a review of relevant theories and studies in the field of leadership and motivation, as well as conducting surveys and interviews at ICAP. The data collected has been analyzed to identify patterns and correlations between leadership style and employee motivation levels.

The main results highlight a clear democratic leadership style, which keeps employees highly motivated. Additionally, the most motivated employees tend to be older. Employees prioritize recognition and achievements over salary increases, indicating that they seek personal fulfillment.

Keywords: Organizational behavior, leadership, motivation

1. INTRODUCCIÓN

La selección de este tema surgió del interés que despertó en mí el estudio del Comportamiento Organizativo y su relevancia para los directivos de las empresas a la hora de obtener el máximo rendimiento de las capacidades de sus empleados, así como de poder destacar sus cualidades. Por lo tanto, es crucial que se tenga en cuenta el liderazgo y la motivación que ejercen los directivos a sus empleados, ya que el capital humano es un factor fundamental en el entorno empresarial.

En el entorno empresarial actual, caracterizado por una creciente competitividad y rápidos cambios, la gestión adecuada de los recursos humanos se ha convertido en un factor clave para el éxito. Las empresas no solo deben centrarse en la eficiencia operativa, sino también en la capacidad de maximizar el potencial de su capital humano. En este contexto, el Comportamiento Organizativo (C.O.) juega un papel fundamental, al estudiar cómo las personas interactúan dentro de las organizaciones y cómo esas interacciones influyen en el rendimiento y la productividad.

Algunos de los estudios sobre el Comportamiento Organizativo que mayor importancia y trascendencia tienen son los Experimentos de Hawthorne donde se descubrió que los trabajadores aumentaban su productividad cuando eran observados, con esto se llegó a la conclusión de que los factores sociales y la atención a los empleados es un factor determinante en la productividad y satisfacción laboral. Otro estudio relevante en el campo del C.O es la Teoría de las Necesidades de Maslow en la que las personas se motivan para satisfacer necesidades superiores cuando las necesidades básicas están satisfechas.

Este trabajo tiene como objetivo relacionar el liderazgo y la motivación de los empleados con su satisfacción y productividad, gracias a ello entenderemos como los distintos estilos de liderazgo y motivación influyen de una manera u otra en el compromiso y en el rendimiento de los trabajadores. Este análisis en concreto se llevará a cabo en el Instituto Cántabro de Administración Pública Rafael de la Sierra (ICAP), una entidad pública del Gobierno de Cantabria que se autofinancia y se especializa en la formación del personal al servicio de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Cantabria.

El fin de esta investigación es facilitar una comprensión clara y aplicada de como los distintos estilos de liderazgo y motivación influyen de una forma u otra en los empleados dentro de una empresa pública se autogestiona

Para alcanzar este objetivo, se empleará una metodología mixta, que incluirá la revisión de teorías y estudios relevantes en el campo del liderazgo y la motivación, así como la realización de encuestas y entrevistas en el ICAP. Los datos obtenidos serán analizados con el fin de identificar patrones y correlaciones entre el estilo de liderazgo y los niveles de motivación de los empleados.

La estructura del trabajo será la siguiente: en primer lugar, se presentará un marco teórico donde se profundizará en el Comportamiento Organizativo, el liderazgo y la motivación. A continuación, se expondrá la metodología utilizada en la investigación empírica, detallando los materiales y métodos empleados. Posteriormente, se presentarán los resultados obtenidos, que serán analizados e interpretados para extraer conclusiones y formular recomendaciones aplicables a la gestión del liderazgo en el ICAP.

2. COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

2.1. Definición de Comportamiento Organizativo

El comportamiento organizativo es “un campo de estudio que investiga el impacto de individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización” (Robbins 2009). Dentro de este campo de estudio hay bastantes aspectos relacionados como la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación o la toma de decisiones.

Un correcto uso del comportamiento organizativo en una empresa estimula la motivación del personal, lidera equipos de forma eficaz, potencia la comunicación y se ajusta a los cambios del entorno empresarial. Este campo es dinámico y muy importante para las empresas a la hora de alcanzar sus objetivos y mantenerse competitivas en el mundo empresarial que siempre es cambiante.

2.2. Historia y evolución del Comportamiento Organizativo

Para un estudio de la conducta organizativa primero hay que analizar cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo, para así entender mejor donde se encuentra en la actualidad el campo del Comportamiento Organizativo.

Durante la Revolución Industrial en sus primeras etapas, se enfocaron en la eficiencia a través de la estandarización de tareas y la especialización en gran parte gracias a Henry Ford. Con el Fordismo el objetivo era optimizar los procesos para elevar la productividad principalmente basándose en la división del trabajo y la estandarización.

Con el crecimiento de las organizaciones, la importancia de los aspectos humanos y sociales del trabajo comenzó a aumentar. La productividad y el bienestar de los empleados se veía significativamente influenciada por factores como la comunicación, el apoyo o las relaciones interpersonales. Todo esto hizo que se tuviese una visión más humanista del trabajo, dejando de verse a los empleados como máquinas, sino más bien como personas con necesidades emocionales y sociales.

El avance de las organizaciones ha conducido a un mayor énfasis en el aspecto humano y social del trabajo. Este concepto ha resaltado la importancia de la flexibilidad y la habilidad para ajustarse en las organizaciones.

2.3. Teorías del Comportamiento Organizativo

El comportamiento de los seres humanos en contextos organizacionales es impredecible, ya que están influenciados por las necesidades y valores intrínsecos de cada uno de ellos. No existen enfoques para gestionar las interacciones humanas, ni soluciones definitivas para abordar los problemas organizacionales. Por ello hay distintos tipos de teorías en las que podemos distinguir los estudios clásicos de las investigaciones modernas:

Uno de los estudios clásicos más importantes del C.O es el Hawthorne Studies (1924-1932), en este estudio el profesor de Harvard, Elton Mayo, y un grupo de colaboradores estudiaron una única empresa, la Western Electric Company, en la que su objetivo era determinar si la iluminación afectaba en la productividad de los trabajadores. Los resultados de este estudio concluyeron en que los trabajadores aumentaban la productividad cuando la iluminación se incrementaba al igual que cuando se reducía. Por lo que se siguieron realizando pruebas hasta que se dieron cuenta que los trabajadores cambiaban su comportamiento y eran más productivos cuando estaban siendo observados. Este estudio introdujo la idea de que los factores psicológicos y sociales son tan importantes como los físicos en el rendimiento de los empleados, gracias a esto se dieron después multitud de estudios, nuevas teorías y técnicas de trabajo.

Por otro lado, tenemos las teorías modernas como Emotional Intelligence (Goleman, 1995): El concepto de inteligencia emocional para Daniel Goleman era más importante que el coeficiente intelectual (IQ) ya que la inteligencia emocional reconoce las emociones en el desempeño tanto personal como profesional y Goleman resaltaba la importancia de las habilidades emocionales y sociales. La inteligencia emocional ha demostrado ser un predictor importante del éxito en el liderazgo y en el desempeño laboral.

Otro estudio es Transformational Leadership (Bass, 1985): El modelo de liderazgo transformacional se centra en la capacidad del líder de inspirar y motivar a sus seguidores a desarrollar su propio potencial y alcanzar sus metas, para esto se tienen que dar 4 componentes que son: Influencia Idealizada, Motivación Inspiradora, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada. Al centrarse en estos componentes se pueden lograr grandes resultados y un trabajo productivo.

2.4. Importancia del Comportamiento Organizativo en las empresas

El Comportamiento Organizativo (CO) es fundamental para el éxito de las empresas, ya que afecta a múltiples aspectos de su funcionamiento. Al fin y al cabo, el comportamiento organizativo son las acciones que realizan las personas pertenecientes a una organización, en este caso las empresas.

Lo primero es distinguir entre el comportamiento grupal y el individual, ya que es distinto. El comportamiento grupal no viene definido exclusivamente por las acciones individuales de cada persona. Analizar cómo trabajan estos individuos y grupos permite a la empresa identificar cuáles son las debilidades y las oportunidades de mejora y con esto optimizar los procesos y realizar distintas estrategias.

El CO ejerce una influencia significativa en la motivación de los empleados ya que es un factor indispensable. Uno de los mayores retos para una empresa es poder motivar a sus empleados, si estos están satisfechos y motivados habrá una mayor producción, una mejor convivencia entre los empleados o reducir costes como por ejemplo el absentismo laboral.

Otro aspecto muy importante dentro del CO en las empresas es la cultura organizacional, en la que implementa unos principios para poder trabajar en un entorno saludable, en equipo y disminuir así los conflictos, es decir, generar un clima más agradable y productivo para el beneficio tanto de los trabajadores como de la empresa.

La gestión del cambio y la capacidad de adaptabilidad a un entorno empresarial que se encuentra en constante cambio también es un factor muy importante del CO del que se beneficia la empresa. El comportamiento organizativo ayuda a manejar las transiciones de manera eficiente facilitando la adaptación a nuevas circunstancias y ayudando a que no haya problemas en el cambio.

Además, el CO es crucial para el desarrollo de estrategias de liderazgo efectivas. Comprender cómo los distintos estilos de liderazgo influyen en los trabajadores permite a las empresas poder formar líderes que puedan inspirar y guiar a sus trabajadores de manera eficaz, creando así un ambiente de trabajo más motivador y productivo.

El CO subraya la importancia de mantener canales de comunicación abiertos, una comunicación concisa y clara es fundamental y contribuye a resolver malentendidos, mejorar la coordinación y asegurar que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos comunes.

2.5. Componentes del Comportamiento Organizativo

El Comportamiento Organizativo (CO) está compuesto por varios elementos esenciales que, al interactuar entre sí, afectan significativamente el funcionamiento y éxito de las organizaciones. Estos componentes son el individuo en la organización, los grupos

dentro de la organización y la estructura organizativa, cada uno de los cuales desempeña un papel crucial en la dinámica laboral.

El individuo es la unidad básica, un conjunto de individuos forman un grupo y la estructura define como se forma el grupo y las relaciones y tareas que va a realizar. Hay que resaltar que los comportamientos de los individuos de un grupo no van a definir el comportamiento del grupo en general, es decir, los comportamientos son independientes.

2.5.1. Individuo en la organización

El primero de los componentes dentro del Comportamiento Organizativo es el individuo. Cada individuo es único e influye y es influido en el entorno en el que se encuentra. No existen dos personas iguales y eso es una de las principales características del ser humano.

Si todos los individuos fuesen iguales las empresas no tendrían ningún problema debido a que todas seguirían un mismo proceso de estandarización, pero cada individuo tiene una personalidad y actúa de manera distinta a un conflicto o un desafío. Uno de los aspectos más importantes del C.O. a nivel individuo es la motivación. La motivación puede venir influenciada por factores como el reconocimiento, desarrollo personal y profesional o por las recompensas, por ejemplo, es decir, cada individuo se motiva de distinta manera

Las habilidades de los empleados determinan su capacidad para desempeñar tareas y contribuir a los objetivos de la organización. Es crucial que las habilidades de los empleados se ajusten a las tareas asignadas para maximizar el rendimiento. Las percepciones de los empleados sobre su entorno de trabajo, como la justicia y la equidad, también influyen en su actitud y satisfacción laboral.

2.5.2. Grupos en la organización

El segundo componente es el papel de los grupos dentro de la organización. Los grupos y equipos son fundamentales en el entorno laboral ya que los empleados suelen trabajar en conjunto para cumplir mismas metas y objetivos propuestos. El comportamiento grupal puede diferir significativamente del comportamiento individual como ya hemos dicho anteriormente, ya que los grupos tienen sus propias normas y los individuos desarrollan un rol en específico en cada grupo

Las dinámicas de grupo, la comunicación y los roles asignados, impactan en la eficacia del equipo. Para que un grupo se sienta unido y comprometido se necesita una cohesión grupal. Una alta cohesión genera normalmente una satisfacción grupal y una mayor colaboración entre los miembros del equipo.

Los grupos también tienen roles específicos, como líderes, seguidores y facilitadores, cada uno de los cuales contribuye al funcionamiento general del equipo. Hay que destacar que el grupo no afecta a todos los individuos por igual, eso dependerá de la personalidad del individuo y del tipo de grupo que sea, ya que no es lo mismo un grupo de amistad, en el que los individuos van más allá que el entorno laboral que un grupo de mando en el que están definidos por una autoridad y dependen directamente de un gerente.

2.5.3. Estructura organizativa y su impacto en el comportamiento

El tercer componente es la estructura organizativa y su efecto en el comportamiento dentro de la empresa. La estructura organizativa define cómo se organizan y coordinan las actividades y funciones dentro de la empresa y dentro de los grupos, y pueden adoptar diversas formas, como jerárquica, matricial o plana. Cada tipo de estructura tiene implicaciones distintas para el comportamiento de los empleados.

La estructura afecta principalmente a la comunicación, una estructura jerárquica tradicional en la que hay una comunicación vertical, la toma de decisiones suelen venir de los niveles superiores mientras que los inferiores no tienen autonomía y se limitan a seguir órdenes. En diferencia, una estructura plana con menos niveles jerárquicos, los empleados tendrán mayor autonomía y podrán colaborar más y ser más creativos. Además, a diferencia de la jerarquía tradicional la comunicación es más fluida.

La estructura organizativa son los cimientos de una empresa, es esencial que este bien definida, ya que impacta directamente a la hora de establecer metas, manejar conflictos y asignar recursos. Una estructura inadecuada puede llegar a dar numerosos problemas de comunicación, asignación de tareas o disminución de motivación del personal.

La capacidad de la organización para adaptarse a cambios y gestionar conflictos también está influenciada por su estructura.

3. LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

3.1. Definición de Liderazgo

Con el propósito de analizar la empresa es fundamental comprender los conceptos de liderazgo y de motivación. El liderazgo ha sido objeto de atención a lo largo de la historia, desde las primeras colonias de seres humanos hasta la actualidad. Conforme las sociedades han progresado, también ha cambiado la concepción y la práctica del liderazgo. En la actualidad, nos encontramos en una nueva era donde el liderazgo innovador está creciendo como protagonista.

El liderazgo desempeña un papel crucial en el funcionamiento y crecimiento de toda entidad, sea esta empresarial, política, social o comunitaria. Especialmente en el entorno empresarial, su impacto va más allá de simplemente alcanzar metas y objetivos; también influye en la configuración de la cultura de la organización, en la motivación de los equipos de trabajo y en la dirección estratégica de la empresa dentro de un mercado en constante evolución y competencia creciente.

No hay una sola definición de liderazgo, ya que este concepto es complejo y diverso, así como las diferentes perspectivas desde las cuales se puede analizar. Así que entenderemos el liderazgo como la habilidad de una persona para motivar, influenciar y dirigir a otros individuos hacia el cumplimiento de una meta compartida. Todo esto requiere que el líder tenga unas competencias de comunicación, toma de decisiones, adaptación a las circunstancias y genere confianza.

Con esta definición hay que distinguir, por ejemplo, un líder de un gerente. Un gerente es aquel que acata unas órdenes y las hace acatar a sus subordinados mientras que el líder es el mismo, un gerente imita a otros gerentes y su forma de actuar mientras que el líder es original.

3.2. Importancia del Liderazgo en las empresas

El liderazgo juega un papel crucial en cualquier empresa pues este influye en bastantes áreas dentro del funcionamiento organizativo. Un líder no solo realiza las operaciones diarias, ya que esto lo podría hacer un gerente, si no que motiva al personal y les facilita la adaptación a los cambios en el entorno. Un líder ofrece a al grupo una visión clara de los objetivos y proporciona una dirección con el fin de realizar las metas establecidas por la empresa. Sin un buen líder, los objetivos no podrían llegar a cumplirse y la empresa podría llegar a perder su competitividad en el mercado.

Un buen líder sabe lo que necesitan los trabajadores y hace que se sientan valorados y apoyados. Les reconoce el esfuerzo y les da oportunidades de crecimiento, esto hace que estén más motivado y sean más productivos. Esto hace que la empresa tenga una imagen positiva. Los líderes fomentan el respeto y la cooperación, reducen los conflictos y refuerzan el sentido de pertenencia, lo que redundará en el éxito de la organización.

El liderazgo también juega un rol crucial en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Los líderes deben analizar situaciones, sopesar riesgos y oportunidades, y seleccionar las mejores soluciones para la empresa. En momentos de crisis, la capacidad de tomar decisiones rápidas y efectivas es fundamental para mantener la estabilidad y guiar a la empresa hacia resultados exitosos. En un entorno empresarial en constante evolución, el liderazgo es esencial para fomentar la innovación y facilitar la adaptación. Los líderes que apoyan la creatividad y están abiertos a nuevas ideas permiten que la empresa siga siendo competitiva, mientras que aquellos con una visión flexible ayudan a la organización a enfrentar cambios, como la implementación de nuevas tecnologías o reestructuraciones, reduciendo la resistencia y asegurando transiciones exitosas.

Un liderazgo efectivo está íntimamente relacionado con el desarrollo del talento dentro de la empresa. Los líderes que invierten en el crecimiento de sus empleados, ofreciendo

mentoría y formación, fortalecen las capacidades individuales y preparan a futuros líderes, lo que asegura la sostenibilidad a largo plazo de la organización. En conclusión, el liderazgo es esencial en las empresas para proporcionar dirección, motivar a los empleados, construir una cultura sólida, tomar decisiones acertadas y promover la innovación. Las organizaciones con un liderazgo fuerte tienen mayores probabilidades de prosperar y asegurar su éxito a largo plazo.

3.3. Teorías del Liderazgo en las empresas

Como se ha explicado previamente, existen muchas definiciones sobre el liderazgo, por lo que hay diversos tipos de líderes. A continuación, se explicarán brevemente algunos ejemplos de liderazgo que se puedan dar en las empresas. Hay que recalcar que es posible que el líder utilice una combinación de estilos de liderazgo dependiendo de las necesidades de la empresa y de las circunstancias.

Dentro de las teorías sobre el liderazgo podemos distinguirlas en teorías clásicas y teorías modernas.

3.3.1 Teoría de los Rasgos

Algunas de las teorías clásicas sobre el liderazgo son la Teoría de los Rasgos (Great Man Theory) del libro *On Heroes, Hero-Worship, and The Heroic in History* (Carlyle, 1841), es una de las primeras teorías sobre el liderazgo. En esta teoría se sugiere que los líderes no se hacen, si no que nacen, líderes como Napoleón, Gandhi o Nelson Mandela con unas habilidades innatas que hacen que ellos se distingan de los demás y tengan la capacidad de liderar.

Los intentos de aislar rasgos de los líderes les condujeron a callejones sin salida debido a que no había evidencia de que existiese una única serie de rasgos para los líderes. Esta teoría también destaca que hay que tener en cuenta el desarrollo y la interacción entre el líder y su entorno.

3.3.2. Teorías Contingenciales

Otra de las teorías clásicas es la Teoría de la Contingencia (Fiedler, 1967), la idea de esta teoría es básica, no existe un único modelo de liderazgo si no que se aplica uno u otro dependiendo de la situación. La eficacia de esta teoría depende de la capacidad de adaptación del líder a cada situación.

Para ajustar el líder su estilo Fiedler utiliza tres variables:

- Poder de la posición del líder: Puede ser alta o baja y se refiere al poder que tiene el líder a la hora de sancionar o recompensar.
- Estructura de la tarea: Puede ser mucha o poca y significa si los miembros comprenden los objetivos a realizar.
- Relaciones entre el líder y el miembro: Puede ser buena o mala.

3.3.3. Teoría del Liderazgo Transformacional

Por otra parte, tenemos las teorías modernas sobre el liderazgo como, por ejemplo, la Teoría del Liderazgo Transformacional, explicada previamente o la Teoría del Liderazgo Transaccional (Bass, 1985) esta teoría ofrece un marco claro para entender cómo los líderes pueden influir en el comportamiento de sus seguidores mediante la aplicación de recompensas y castigos. Este enfoque de liderazgo destaca únicamente por el intercambio entre el líder y el empleado, este comportamiento es efectivo para los objetivos a corto plazo.

3.3.4. Teoría del Liderazgo Situacional

Hay que destacar también la Teoría del Liderazgo Situacional (Hersey & Blanchard, 1982) representa una herramienta eficaz para los líderes que necesitan ajustar su enfoque dependiendo de sus subordinados, ya que unos muestran una madurez distinta a otros. Esta capacidad de adaptarse mejora el rendimiento tanto individual como en

conjunto. Para esto el líder tiene que tener comportamientos del trabajo y también relaciones con los subordinados.

3.4. Estilos de Liderazgo

A lo largo del tiempo se han estudiado diversos estilos que describen la manera en la que un líder gestiona su equipo. Cada estilo es una combinación única de comportamientos y actitudes con las que los líderes interactúan con sus subordinados. Dependiendo del estilo de liderazgo que elija el líder afectará de una manera u otra al grupo generando así distintos resultados.

Los estilos de liderazgo variarán dependiendo de factores como la personalidad del líder, las necesidades de la empresa en ese momento o de las características de los subordinados. Hay líderes que optan por una gestión participativa dejando al grupo autogestionarse y dar ideas, mientras que hay otros líderes que hacen todo lo contrario siendo más autoritarios. No hay un estilo de liderazgo bueno y un estilo de liderazgo malo, ya que cada uno se ajustará más o menos a distintas situaciones.

Comprender los diferentes estilos de liderazgo es fundamental para que los líderes puedan generar un impacto positivo en su entorno laboral. Al elegir el estilo educado el rendimiento del equipo aumenta, consiguiendo así los objetivos establecidos por la empresa. A continuación, vamos a ver los 3 estilos de liderazgo que Kurt Lewin junto a un grupo en la década de 1930 identificaron.

3.4.1. Liderazgo Autocrático

El liderazgo autocrático es de los primeros estilos que se dataron Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Se caracteriza por la toma de decisiones centralizada y todo el poder y control recae sobre el líder. En este estilo, el líder asume todas las responsabilidades, manda las tareas a los subordinados y las supervisa. Las instrucciones han de ser claras y los empleados las acatan sin cuestionarlas y sin dar su punto de vista. Este estilo tiene una comunicación unidireccional en la que el líder se dirige a los subordinados, pero estos no se dirigen a él.

La principal ventaja de este estilo radica en la capacidad de tomar decisiones rápidamente, ya que el líder toma la decisión y el grupo se pone a realizarla. En situaciones que se requiere una respuesta inmediata como una crisis, este estilo evita las demoras de consulta y puede llegar a ser muy efectivo a la hora de resolverlas. Además de esto, la claridad con la que se expresa el líder no lleva a confusiones de expectativas labores, asignación de tareas y demás problemas que puedan llegar a tener los subordinados. Este estilo es muy propio de organizaciones que necesitan un control estricto y una toma de decisiones rápidas, como en el ámbito militar.

Sin embargo, el liderazgo autocrático también presenta desventajas significativas. La falta de involucración del grupo con los objetivos puede generar una disminución de la motivación y del compromiso. Este estilo no desarrolla la creatividad ya que siempre toma la decisión el mismo líder y no da la capacidad de innovar. Aun así, el mayor problema que tiene este estilo es la alta dependencia del líder, una ausencia de este puede paralizar al equipo.

En resumen, el liderazgo autocrático es el más adecuado para los contextos en los que se ha de actuar rápido y bajo unas ordenes concretas, como proyectos con unos plazos estrictos Fiedler, F. E. (1967). No obstante, para organizaciones en los que se valore la innovación y la colaboración sería el menos adecuado.

3.4.2. Liderazgo Democrático

El liderazgo democrático es lo antagónico al liderazgo autocrático, el líder busca un enfoque participativo en el que involucra a todo el equipo a la hora de tomar decisiones, es decir, descentraliza la autoridad. En este estilo la comunicación es bidireccional en la que los subordinados escuchan, pero también participan y dan su punto de vista. El líder

en estas situaciones solo se limita a conducir y a orientar el grupo. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939).

Un aspecto destacado de este enfoque es la satisfacción y la motivación que tienen los empleados, ya que se sienten realizados y valorados, esto hace que el grupo sea más fuerte y tengan un sentido de compromiso con los objetivos establecidos. Esto no solo fomenta la lealtad, sino que también la creatividad y nuevos métodos para conseguir las metas.

A pesar de esto, el liderazgo democrático enfrenta ciertos desafíos. El mayor de sus problemas es la toma de decisiones, demoran mucho tiempo a la hora de tomar una decisión y puede haber discrepancias entre subordinados, todo esto complicaría la decisión final y por ello la obtención de los objetivos. Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973)

3.4.3. Liderazgo Liberal

En El liderazgo liberal, o laissez-faire, el líder se distingue por tener una participación mínima en el equipo, es muy distante y otorga casi total libertad a la hora de la toma de decisiones. La idea de este liderazgo es confiar en la toma de decisiones de los subordinados y la resolución de problemas de manera autónoma sin dependencia del líder.

Los puntos fuertes de este estilo son la autonomía y la auto motivación de los empleados, esto les hace tener una mayor satisfacción laboral y tener un mayor sentido de la propiedad sobre su trabajo. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939).

El liderazgo liberal también posee puntos débiles como la falta de supervisión, esto lleva a problemas de coordinación del grupo. Sin una orientación clara del líder, cada empleado puede ir de manera independiente si llegar a formar un grupo, esto generaría un trabajo individual por parte de todos los subordinados, disminuiría la eficiencia y el rendimiento y generaría problemas como la duplicidad de tareas. Weber, M. (1947).

3.5. Impacto del Liderazgo en el rendimiento organizativo

El liderazgo y el rendimiento organizativo ha sido objeto de análisis durante varios siglos, y objeto de la investigación empresarial. Numerosos estudios han sido los que han examinado como afectan los estilos del liderazgo tanto al empleado como a la empresa. A continuación, se destacan algunos de los estudios.

El estudio titulado "Transformational Leadership and Organizational Performance" de Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio, como ya hemos comentado previamente, este estudio es uno de los pilares del liderazgo y de su impacto dentro de CO. Los autores demostraron que el liderazgo transformacional, caracterizado por la capacidad de inspirar y motivar a los empleados, mejora significativamente la productividad y el rendimiento de las organizaciones (Bass & Avolio, 1994).

El liderazgo transformacional se caracteriza por inspirar, motivar y complacer las necesidades de sus empleados para que trabajen más allá de sus intereses individuales y alcancen metas comunes. Este estilo genera en los individuos un compromiso mayor por la empresa y sus objetivos. Los líderes transformacionales tienen una visión clara, creen en sus empleados y tienen una gran capacidad a la hora de manejar situaciones difíciles.

El estudio de Bass y Avolio (1994) muestra que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el rendimiento de las organizaciones. Las empresas que lo adoptan suelen ver mejoras en la productividad, la satisfacción laboral y la capacidad de adaptación al cambio. Además, este liderazgo está vinculado a una mayor innovación y creatividad, ya que los empleados se sienten capacitados para aportar nuevas ideas sin miedo a equivocarse.

Otro estudio es "Leadership Styles and Organizational Performance: A Meta-Analysis" de Tim Judge y Ronald Piccolo, este estudio más reciente, revisa todos los estudios anteriores y ofrecen una visión más completa de como los distintos estilos de liderazgo impactan en el CO y en los resultados que reciben las empresas. (Judge, T. A., & Piccolo, R. F. 2004).

El análisis de las teorías nos revela que el liderazgo participativo y transformacional están más ligados a los a la motivación de los empleados, la creatividad, a la posibilidad de la toma de decisiones de los empleados. Todo esto genera un trabajo más comprometido y un sentimiento de grupo entre los empleados. Esto conlleva a la obtención de las metas impuestas por la empresa y repercute positivamente en los resultados empresariales. Es una visión a largo plazo, el sentimiento de grupo y la motivación se consigue con el paso del tiempo.

En contraste, los estilos de liderazgo autocrático y laissez-faire muestran efectos menos predecibles. El liderazgo autocrático, caracterizado por un control centralizado y toma de decisiones rápida, puede ser útil en situaciones específicas, para situaciones a corto plazo o para objetivos que se acaban de formar y se necesitan completarlos con la mayor brevedad. A largo plazo este sistema genera descontento en los empleados y falta de motivación. Por su parte el liderazgo laissez-faire otorga esa autonomía, pero el equipo tiene que estar altamente cualificado y aun así una falta de coordinación entre los empleados puede llegar a dar problemas a la hora de cumplir objetivos. Weber, M. (1947).

4. MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES

4.1. Definición de Motivación

El concepto de motivación presenta varias definiciones en la literatura. La motivación tiene más de una definición. La definición que estudiaremos en este trabajo es la de Maslow, A. H. (1943). La motivación como el impulso interno que guía a una persona para alcanzar metas, objetivos o satisfacer sus necesidades. Consiste en el conjunto de fuerzas que estimulan, dirigen y sostienen el comportamiento dirigido hacia un propósito definido.

Así como el liderazgo desempeña un papel crucial en los equipos y los grupos, la motivación va más ligada al individuo. La motivación influye de manera directa al empleado en su nivel de compromiso con la organización o en su nivel de satisfacción. Desde las teorías más clásicas de la motivación como las de Maslow o Herzberg hasta las teorías más contemporáneas como la teoría de la autoderminación, la motivación ha jugado siempre un papel fundamental en el comportamiento del ser humano y como a este le influye dentro de la empresa.

4.2. Importancia de la Motivación en el entorno laboral

Para el éxito de cualquier empresa es fundamental la motivación en el entorno de trabajo. Un entorno donde los empleados están motivados no solo genera buen ambiente de grupo y satisfacción personal, sino que también aumenta la productividad y la eficacia a la hora de conseguir los objetivos establecidos por la empresa. Cuando los trabajadores se sienten motivados tienden a comprometerse más con la empresa lo que lleva a un mayor desempeño. Denison, D. R. (2000).

La motivación ayuda a retener el talento ya que un empleado que está contento con las tareas que realiza y la empresa no va a dejar su puesto, en cambio, un empleado desmotivado y que no se siente bien en la empresa tenderá a dejarla, lo que supondrá para la empresa un mayor gasto de recursos a la hora de contratar y formar a nuevas personas. Además, un equipo motivado es más colaborativo y creativo por lo que fomentan la capacidad de innovación, un aspecto clave para este entorno tan cambiante. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (2002).

Los líderes que fomentan la motivación mediante el reconocimiento, recompensas y oportunidades de desarrollo crean un clima laboral positivo que beneficia tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

4.3. Teorías de la Motivación

4.3.1. Teoría de Maslow (Jerarquía de Necesidades)

Se trata de una teoría psicológica desarrollada por Abraham Maslow en su obra "Una teoría sobre la motivación humana" de 1943. En esta teoría, Maslow defiende que las necesidades se pueden clasificar por orden de influencia e importancia. Argumenta que a medida que las necesidades más básicas se satisfacen, el individuo tiene a desarrollar necesidades y aspiraciones más elevadas. Las necesidades fisiológicas y de seguridad son la base de la pirámide y la afiliación, reconocimiento y autorrealización forman parte ya de la zona superior de la pirámide. Esta teoría es simple y se puede aplicar tanto en la satisfacción fuera del trabajo como en el trabajo.

4.3.2. Teoría de Herzberg (Motivación e Higiene)

De acuerdo con esta reconocida teoría, la motivación de las personas en el trabajo depende de dos factores, los factores higiénicos y los factores motivacionales. Herzberg, F. (1966).

- Los factores higiénicos son aquellas condiciones de trabajo que afectan al individuo, si están por debajo del nivel adecuado, estos factores causaran insatisfacción de otro modo, si están por encima del nivel estas no generaran

satisfacción. Algunos de los factores higiénicos son el salario, las condiciones de trabajo o la seguridad que se tiene en el trabajo.

- Los factores motivacionales son aquellos que están relacionados con el puesto y las actividades que se realizan en él. La existencia de estos factores genera al individuo un mayor nivel de satisfacción. Algunos ejemplos de estos son la libertad a la hora de ejecutar el trabajo, el reconocimiento personal o la responsabilidad que se le otorga al individuo a la hora de cumplir los objetivos.

Por lo que en general, cuando los factores motivacionales son buenos generan satisfacción, de lo contrario no generan nada, por otra parte, si los factores higiénicos son buenos no generan nada, mientras que si están por debajo del nivel generan insatisfacción.

4.3.3. Teoría de McClelland (Necesidades de Logro, Poder y Afiliación)

Esta teoría fue propuesta por el psicólogo David McClelland y se centra en el contenido. Sostiene que el comportamiento humano en el ámbito laboral parte de tres necesidades: logro, poder y afiliación. Estas necesidades difieren entre los individuos, y su grado de predominancia influye en la forma en que trabajan lideran en su entorno profesional. (McClelland, D. C. 1961).

- La necesidad de logro: Es la búsqueda del éxito, algunas personas buscan más la realización personal que las recompensas. Estas personas buscan situaciones en las que puedan resolver los problemas para sentirse realizados. Las tareas no serán ni fáciles, ya que no les motiva ni tampoco muy difíciles ya que tienen miedo a no poder completar
- La necesidad de poder: Es la necesidad que tienen algunas personas de sentirse superiores a otras pudiendo así influir en ellas. Es decir, el deseo de producir un efecto sobre otras personas.
- La necesidad de afiliación: Es el deseo de ser aceptado por los demás, poder sentirte de un grupo y tener relaciones interpersonales con más individuos de ese grupo. Este tipo de personas prefieren un trabajo más cooperativo a un trabajo más competitivo como prefieren las personas no necesidad de logro.

McClelland defiende que ninguna de las necesidades es superior o inferior a otra, sino que el éxito laboral viene dado en cómo se ajustan esas 3 necesidades a los roles específicos y a las exigencias de la organización.

4.3.4. Teoría de la Expectativa de Vroom

La teoría de las expectativas o modelo VIE Vroom, V. H. (1964), explica que la motivación es un proceso de elecciones realizadas entre diferentes comportamientos que están bajo el control de las personas. Es decir, las personas optan por varios comportamientos para así satisfacer sus necesidades, un ejemplo muy claro es la de un empleado que se portara de cierta manera si desea conseguir un aumento de salario. Vroom afirma que esta teoría se basa en 3 conceptos:

- La valencia: Es el valor que se le otorga a una recompensa u objetivo en específico. Una valencia positiva será aquella que indica que se quiere alcanzar el objetivo final, mientras que en una valencia negativa se intenta evitar el resultado.
- La instrumentalidad: Es la relación entre el desempeño y la recompensa, se mide en un valor numérico que va desde el -1 hasta el +1 y funciona al igual que un coeficiente de correlación.
- La expectativa: Es la creencia que tiene el individuo en el que un mayor esfuerzo lo llevará a un mayor desempeño.

4.3.5. Teoría de la Equidad de Adams

La Teoría de la Equidad, desarrollada por John Stacey Adams, en ella estudia y compara como los individuos perciben la justicia en el ámbito laboral, es decir, estos comparan su trabajo y esfuerzo realizado con las recompensas que obtienen y esto lo comparan con el de otro individuo de la organización.

Si las recompensas del individuo son iguales que las de los demás habrá equidad, en cambio dependiendo si sus recompensas son distintas a las de los demás individuos habrá inequidad positiva o negativa. Una inequidad negativa reducirá la motivación y la productividad y el individuo intentará solucionarlo disminuyendo su esfuerzo para así sentir equidad o pidiendo mayores recompensas (Adams, J. S. 1965).

4.3.6. Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan

La teoría de la autodeterminación busca entender la conducta humana para aplicar sus conocimientos en todas las situaciones y ámbitos de la vida. Esta teoría se centra en la motivación, que es la energía que nos da las ganas de hacer las cosas. La personalidad, los elementos biológicos y autobiográficos, el contexto y la situación son importantes porque influyen en la motivación. (Ryan, Kuhl, & Deci, 1997).

4.4. Estrategias para mejorar la Motivación en el trabajo

Incrementar la motivación en el trabajador es un aspecto crucial para las organizaciones. A continuación, se presentan algunas estrategias efectivas:

Una de las tácticas más importantes y utilizadas por las organizaciones es el sistema de recompensas. Cuando un empleado logra las metas establecidas por la empresa se le reconoce o da alguna recompensa. Las recompensas pueden variar, desde el aspecto económico que suele ser lo más fácil a la hora de recompensar hasta oportunidades de desarrollo personal o días libres.

Otra estrategia de motivación es la promoción dentro de la empresa. Los empleados se mantienen motivados buscando algún día ser recompensado con un puesto superior en la empresa, además de esto también se les puede dar nuevas responsabilidades o proyectos lo que les involucraría más en el trabajo.

Involucrar a los empleados en la toma de decisiones hará que se sienta más involucrado con la empresa y con sus objetivos, sentirá que tiene más compromiso. Cuando los empleados exponen su punto de vista y se les tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones se sienten más valorados y motivados lo que contribuye a una mejora en la organización

La implementación de estas estrategias puede resultar en un ambiente de trabajo más motivador y productivo, beneficiando tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

4.5. Relación entre Motivación y Productividad

La motivación es uno de los elementos centrales dentro del CO, impacta directamente en el rendimiento del empleado y en su implicación con la empresa. Aplicar correctamente cada una de las teorías de motivación permite a la empresa ser más productiva y alcanzar mayores logros.

Las teorías clásicas como la de Maslow y la de Herzberg destacan que es necesario cubrir una serie de necesidades básicas, pero una vez cubiertas los individuos tienden a cubrir otras necesidades para su satisfacción o desarrollo personal.

Por otra parte, las teorías más contemporáneas como la teoría de la Equidad de Adams sugieren que proporcionar autonomía y oportunidades puede aumentar significativamente la motivación y, por ende, el rendimiento de los empleados.

En el contexto organizacional más moderno, la motivación no se centra únicamente en las recompensas materiales o en mejores condiciones laborales como se hacía antiguamente. Actualmente se centran más en el crear un entorno con valor y en el bienestar psicológico de los empleados, esto genera que estén más comprometidos con la organización y no solo vean en la motivación una recompensa salarial.

Además de estos estudios hay otros que subrayan la importancia de la motivación como un factor clave en la productividad organizativa. Como la Teoría de Establecimiento de Metas (Locke, E. A., & Latham, G. P. 2002), es una teoría clara en la que define que cuando las personas se fijan metas de un grado de dificultad mayor pero alcanzables, se sienten más motivados a la hora de trabajar y de cumplir esos objetivos.

5. Análisis de Caso: Motivación y Liderazgo en la Empresa ICAP

5.1. Descripción de la Empresa ICAP

La investigación tiene objetivo relacionar el liderazgo y la motivación de los empleados del Instituto Cántabro de Administración Pública Rafael de la Sierra (ICAP) perteneciente al Gobierno de Cantabria, con su satisfacción y productividad, gracias a ello entenderemos como los distintos estilos de liderazgo y motivación influyen de una manera u otra en el compromiso y en el rendimiento de los trabajadores.

EL ICAP "Rafael de la Sierra" sucede al CEARC, como organismo autónomo que tiene como fines generales la formación del personal al servicio de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Cantabria, de los cuerpos de Policía Local y del personal que participe en el servicio público de protección civil y gestión de emergencias.

Asimismo, colabora en la formación del personal de las Administraciones locales de Cantabria y de la Universidad de esta Comunidad Autónoma.

Este organismo se constituye como referente en el impulso de la investigación y el estudio de técnicas de gestión pública; refuerza su participación como promotor autonómico de planes de formación para el empleo en el marco del AFEDAP, así como su ámbito colaborativo con el resto de Institutos y entidades de los sectores público y privado, para el desarrollo de sus fines.

5.2. Metodología del análisis

Para este estudio se empleó un enfoque cuantitativo, no experimental y de corte transversal, con un objetivo de investigación que abarcó tanto la exploración como la descripción. Este enfoque se respaldó mediante un método de investigación documental centrado en temas relacionados con el liderazgo y la motivación.

Por otra parte, la recopilación de la información del estudio se llevó a cabo mediante encuestas las cuales pasaron por el comité de ética de la UC (Ver Anexo). Estas encuestas se realizaron indistintamente del puesto de trabajo del encuestado, ya fuese jefe de algún departamento, administrativo o auxiliar.

Para llevar a cabo el estudio se seleccionó un grupo de 17 para ser encuestados de los 19 que forman la población total del estudio, por lo que el margen de error del estudio se puede considerar bajo.

Las encuestas se componen por 16 preguntas cerradas y separadas en tres bloques claramente diferenciados que son: preguntas relacionadas con datos sociodemográficos, preguntas relacionadas con el liderazgo y preguntas relacionadas con la motivación.

5.3. Análisis del Liderazgo de la Empresa ICAP

Los resultados obtenidos en la encuesta sobre el liderazgo fueron muy homogéneos. Indistintamente de la edad, género, nivel de educación o antigüedad dentro de la empresa, los empleados tienen la misma percepción sobre su superior y su estilo de liderazgo.

El empleado medio de la encuesta es una persona indistintamente hombre o mujer, de unos de 41 años en adelante con niveles de educación superiores y con más de 10 años en la empresa.

Destaca que, en las respuestas a las preguntas sobre liderazgo, todas tienen valores altos en la escala Likert de 3 (a veces) y 4 (siempre) excepto una pregunta que es la relacionada con el reconocimiento del líder cuando se hace un buen trabajo.

En este caso, el 35,3% votaron “Si recibo buen reconocimiento y siento que me valoran” y el 41,2% “No recibo suficientes reconocimientos, pero siento que mi trabajo es valorado”.

Otra pregunta que ha destacado por sus respuestas ha sido sobre la tolerancia del líder sobre los errores. El 35,3% votó “Casi siempre” y otro 35,3% votó “Siempre”. Todas las demás preguntas se mantuvieron con respuestas estables entre 3 y 4 como se ha dicho anteriormente.

Reconocimiento cuando hace un buen trabajo

	Nº de votos	Porcentaje en %
Si recibo buen reconocimiento y siento que me valoran	6	35,3
No recibo suficientes reconocimientos, pero siento que mi trabajo es valorado	7	41,2
No se me valore ni reconoce como es debido	2	11,8
Otros	2	11,8
Total	17	100

Tabla 5.3.1 Reconocimiento cuando se hace un buen trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Superior capaz de escuchar

	Nº de votos	Porcentaje en %
Casi nunca	1	5,9
A veces	6	35,3
Casi siempre	6	35,3
Siempre	4	23,5
Total	17	100

Tabla 5.3.2 Su superior es capaz de escuchar

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Superior sentido del humor

	Nº de votos	Porcentaje en %
Casi nunca	1	5,9
A veces	8	47,1
Casi siempre	7	41,2
Siempre	1	5,9
Total	17	100

Tabla 5.3.3 Su superior tiene sentido del humor

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Superior tolerante con los errores

	Nº de votos	Porcentaje en %
Casi nunca	1	5,9
A veces	4	23,5
Casi siempre	6	35,3
Siempre	6	35,3
Total	17	100

Tabla 5.3.4 Su superior es tolerante con los errores

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Superior considera que otorgar estímulos ayuda a mejorar el trabajo

	Nº de votos	Porcentaje en %
A veces	8	47,1
Casi siempre	6	35,3
Siempre	3	17,6
Total	17	100

Tabla 5.3.5 Su superior considera que otorgar estímulos ayuda a mejorar el trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Superior premia las actitudes con reconocimiento público

	Nº de votos	Porcentaje en %
Nunca	1	5,9
Casi nunca	2	11,8
A veces	7	41,2
Casi siempre	6	35,3
Siempre	1	5,9
Total	17	100

Tabla 5.3.6 Su superior premia las actitudes con reconocimiento público

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Una vez visto el análisis sin tener en cuenta las variables sociales, hay que tener en cuenta la pregunta 8, la cual fue el reconocimiento en el trabajo y se obtuvieron calificaciones negativas de esa pregunta.

	Si recibo buen reconocimiento y siento que me valoran	No recibo suficientes reconocimientos, pero siento que mi trabajo es valorado	No se me valore ni reconoce como es debido	Otros	Total
Bachillerato	0	1	0	0	1
Formacion profesional	0	2	0	1	3
Educacion superior	6	4	2	1	13
Total	6	7	2	2	17

Tabla 5.3.7 Tabla cruzada entra el reconocimiento en el trabajo y la formación

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Realizando una tabla cruzada del nivel educativo con el reconocimiento, podemos ver que toda la población que votó que si recibe un buen reconocimiento y siente que se valoran sus acciones es aquella que más nivel de educación tiene (Estudios superiores como un grado). De los 13 empleados que tienen niveles de estudios altos 10 votaron que su trabajo era valorado, con o si reconocimiento, pero era valorado.

5.3.1. Estilo de Liderazgo predominante

Una vez analizado los resultados de la encuesta relacionados con el liderazgo, podríamos decir que el liderazgo predominante es el liderazgo democrático, ya que no es un líder tan estricto como en el liderazgo autocrático, pero tampoco deja libertad plena o casi plena como un líder liberal.

Estamos ante un líder que no reconoce el mérito de los empleados pero que, si es capaz de tolerar los errores que se cometen, por otro lado, también vemos que es capaz de escuchar a sus empleados y otorgar estímulos para que sus empleados realicen el trabajo. Todas estas características encajan con el liderazgo democrático el cual busca un enfoque participativo de los empleados, pero interviniendo y no siendo tal liberal.

El estilo democrático, aunque sea el predominante, no es el que emplea siempre el líder, ya que el no reconocimiento del mérito suele ser una práctica propia del líder autocrático. Por lo que podríamos decir que es un líder democrático el cual se complementa con acciones autoritarias más propias de un líder autocrático.

5.3.2. Impacto del Liderazgo en los empleados

Este estilo repercute en la empresa de manera positiva, la media de satisfacción de los empleados del 1 al 10 es de 7,26. Por lo que podemos decir que el estilo que se lleva a cabo es el adecuado.

Nivel de satisfacción

Nº de votos	Porcentaje en %	
10	1	5,9
2,5	1	5,9
4	1	5,9
6	1	5,9
7	6	35,3
8	4	23,5
9	3	17,6
Total	17	100

Tabla 5.3.2.1 Nivel de satisfacción de los encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Al ser un líder democrático capaz de tolerar errores y escuchar a sus empleados, estos sienten que sus opiniones son valoradas y que pueden participar en la toma de decisiones sin miedo a fallar, lo que hace que se involucren más en la empresa y la motivación y su compromiso aumente. Un aumento la motivación y el compromiso aumenta el nivel de satisfacción, no obstante, para que realmente funcione y haya un mayor nivel de satisfacción el líder deberá dejar atrás las practicas autoritarias como la negación del reconocimiento.

5.4. Análisis de la Motivación de la Empresa ICAP

Los resultados de la motivación en la encuesta fueron más homogéneos, votando mínimo 10 personas "Motivado" en las encuestas y siendo un máximo de dos personas los que votaron "Muy desmotivado" o "Desmotivado" en una de las preguntas. Por lo que estamos ante una plantilla de empleados comprometidos.

Las preguntas que más destacaron en la encuesta fueron "Cómo se siente con la libertad que tiene para elegir su propio medio de trabajo" y "Cómo se siente con la responsabilidad que se le ha asignado", votando 14 de los 17 encuestados " Motivado " o " Muy motivado " y solo votando una persona en cada encuesta negativamente.

Como se siente en el trabajo diario con la actitud de los compañeros

	Nº de votos	Porcentaje en %
Muy desmotivado	1	5,9
Desmotivado	1	5,9
Indeciso	1	5,9
Motivado	11	64,7
Muy motivado	3	17,6
Total	17	100

Tabla 5.4.1 Como se siente en el trabajo con la actitud de los compañeros

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Como se siente con la comunicación que hay en el trabajo

	Nº de votos	Porcentaje en %
Desmotivado	1	5,9
Indeciso	5	29,4
Motivado	10	58,8
Muy motivado	1	5,9
Total	17	100

Tabla 5.4.2 Como se siente con la comunicación que hay en el trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO, LIDERAZGO Y MOTIVACION

Como se siente con la libertad que tiene para elegir su propio medio de trabajo

	Nº de votos	Porcentaje en %
Desmotivado	1	5,9
Indeciso	3	17,6
Motivado	10	58,8
Muy motivado	3	17,6
Total	17	100

Tabla 5.4.3 Como se siente con la libertad que tiene para elegir su propio medio de trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Como se siente con la responsabilidad que se le ha asignado

	Nº de votos	Porcentaje en %
Muy desmotivado	1	5,9
Indeciso	2	17,6
Motivado	13	58,8
Muy motivado	1	17,6
Total	17	100

Tabla5.4.4 Como se siente con la responsabilidad que se le ha asignado

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Cruzando las preguntas con las variables sociodemográficas resalta la variable edad con la motivación. Podemos ver que los empleados de más de 56 años todos están motivado o muy motivados. Poniendo de ejemplo el cruce de la pregunta 16 “Como se siente con la libertad que tiene para elegir su propio medio de trabajo” con la edad de los encuestados. Esto se puede ser debido a que los empleados de mayor edad tienen puestos mas estables y suelen estar mas afianzados con la empresa.

	Desmotivado	Indeciso	Motivado	Muy motivado	Total
Entre 26 y 40 años	0	1	1	0	2
Entre 41 y 55 años	1	2	5	1	9
56 años o mas	0	0	4	2	6
Total	1	3	10	3	17

Tabla 5.4.5 Tabla cruzada entra la edad de los encuestados y la libertad que tienen

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

5.4.1. Estrategias de Motivación utilizadas

Podemos ver que los empleados se sienten motivados con la actitud de los compañeros, la comunicación que hay en sus puestos y sobre todo por la libertad y responsabilidad que tienen en su puesto. Todo esto se relaciona con el estilo y las recompensas dadas por el líder. Esto coincide con un líder democrático que les otorga libertad a los empleados, éstos responden bien y realizan los objetivos propuestos y el líder recompensa dando responsabilidades a los empleados. Este sistema de recompensa parece estar funcionando ya que el nivel de satisfacción de los empleados es bastante alto y también ha generado un buen ambiente laboral.

Todo esto tiene relación con la Teoría de Herzberg ya que los empleados están satisfechos con su remuneración y su puesto de trabajo y lo que les motiva es la posibilidad del progreso y las buenas relaciones interpersonales. Esto lo podemos ver en la tabla de a continuación.

	Nº de votos	Porcentaje en %
Posibilidad de progreso	5	29,4
Posibilidad de progreso y buenas relaciones interpersonales	4	23,5
Posibilidad de progreso y elogios y reconocimientos	1	5,9
Posibilidad de progreso, trabajo interesante y desafiante y buenas relaciones interpersonales	1	5,9
Posibilidad de progreso, trabajo interesante y desafiante y elogios y reconocimientos interpersonales	1	5,9
Posibilidad de progreso, trabajo interesante y desafiante, buenas relaciones y elogios y reconocimientos interpersonales	1	5,9
Compensaciones financieras adecuadas, trabajo interesante y desafiante y buenas relaciones interpersonales	1	5,9
Compensaciones financieras adecuadas, buenas relaciones interpersonales y elogios y reconocimientos	1	5,9
Trabajo interesante y desafiante y buenas relaciones interpersonales	1	5,9
Buenas relaciones interpersonales	1	5,9
Total	17	100

Tabla 5.4.1.1 Cuales son sus motivaciones en la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

5.4.2. Niveles de Motivación entre los empleados

El nivel de motivación de los empleados es de media un 7,26. Esto sumado a las respuestas del ámbito de motivación, que son muy positivas, podríamos asegurar que los empleados se encuentran motivados. Esto genera un mejor clima laboral y un mayor trabajo en equipo, que genera mayor motivación aún.

Como muestra la Tabla 5.4.1.1 “Cuáles son sus motivaciones en la empresa” los empleados se ven motivados principalmente por dos factores: La posibilidad del progreso dentro de la empresa y por las relaciones interpersonales que tienen entre los empleados. Esto denota que el clima laboral es bastante bueno y que anteponen tener un mejor puesto con mayores responsabilidades a las compensaciones económicas.

5.5. Relación entre Liderazgo y Motivación en la Empresa ICAP

La relación entre el liderazgo y la motivación dentro del ICAP es muy grande, esto demuestra que el estilo democrático aplicado por el líder es clave para que los empleados estén motivados. Para poder seguir teniendo esta relación y que los empleados sigan igual o más motivados es importante que el líder siga promoviendo la participación y reconozca el trabajo bien hecho.

El líder en este caso da más autonomía a los empleados y fomenta la comunicación entre ellos, esto genera que estén más comprometidos con la empresa y con las metas por puestas por ella. Por otro lado, si el líder optase por la falta de reconocimiento o realizase una mala gestión, los empleados perdería el interés en el trabajo y reducirían el rendimiento. Esto confirma que la motivación depende de un buen liderazgo, y en este caso, podemos comprobar que se lleva a cabo un buen liderazgo y por lo tanto los empleados están satisfechos y motivados.

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones del estudio

Los resultados de este trabajo concluyen que la motivación está relacionada con el estilo de liderazgo que se lleve a cabo. Un correcto estilo de liderazgo tiene un gran impacto en la motivación y en el desempeño de los empleados a la hora de realizar sus tareas. En este caso, el liderazgo democrático genera un ambiente de participación y confianza en la empresa y genera un buen clima laboral entre los empleados que se transforma en una mayor productividad.

Otro resultado a destacar ha sido la diferencia de motivación dependiendo de la edad. En el análisis se ha observado que los empleados de mayor edad son los más motivados. Esto es debido a la estabilidad que tienen y que se sienten más arraigados y con más sentido de permanencia en la empresa que la gente joven. Los más jóvenes en cambio no sienten todavía esa pertenencia y están menos motivados.

Aunque el líder siga un buen estilo de liderazgo, tenga un impacto positivo en los empleados y estos estén motivados, la empresa debe seguir fortaleciendo la motivación, en este caso con la promoción a un mejor puesto, ya que es lo que más buscan los empleados en esta empresa.

6.2. Recomendaciones para mejorar el Liderazgo y la Motivación en la Empresa ICAP

Aunque el análisis a la empresa tanto de liderazgo como de motivación ha sido muy satisfactorio, la empresa podría tener todavía un margen de mejora.

El líder debería reconocer más el trabajo realizado por los empleados. Si que valora el trabajo y los empleados son conscientes, pero no termina de reconocérselo y felicitarles. Esto genera insatisfacción a los empleados y una menor productividad para la empresa.

Por otra parte, la empresa y el líder deberían enfocarse en motivar a los jóvenes empleados, ya que son los que mas tiempo van a permanecer en la empresa. Los empleados más mayores son los más motivados sí, pero son los que antes van a dejar la empresa. Por lo que deberían hacer un salto generacional y centrarse en tener motivados a los más jóvenes.

El punto más importante para los empleados es el desarrollo, por lo que también es importante dar oportunidades de crecimiento, ya sea con planes de formación, cursos o simplemente mediante movilidad interna dentro de la empresa.

En conclusión, este trabajo puede servir a la empresa para que realice algunos ajustes relacionados con el análisis y las recomendaciones y sería interesante repetir el análisis en un año o dos con el fin de estudiar si los empleados están mas motivados y el liderazgo ha mejorado.

6.3. Implicaciones para futuras investigaciones

Este trabajo además de ser útil para la empresa analizada, la cual puede realizar el mismo estudio en unos años y ver cómo ha cambiado, también es útil para otras investigaciones.

Empresas con una estructura similar o del mismo sector, pueden identificar patrones comunes de liderazgo y motivación con su empresa y realizar cambios para así optimizar sus resultados. Un ejemplo sería una empresa con una estructura similar, la cual tiene a los empleados desmotivados y no alcanzan las metas propuestas por la empresa, esta empresa realiza un estudio y la diferencia es que el líder es autocrático en vez de democrático. Esta investigación ayudaría a la empresa a buscar el cambio de liderazgo en busca de una mayor motivación a los empleados con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Este estudio además de para las empresas, también sirve para estudios mas profundos sobre la materia. Es una posible base hacia un estudio mucho mas detallado sobre el impacto del rendimiento laboral.

En conclusión, este estudio no solo ayuda a la empresa encuestada, si no que ayuda a otras empresas y a investigaciones futuras sobre el comportamiento organizativo y el rendimiento laboral.

7. Referencias

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Carlyle, T. (1841). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. James Fraser.
- Denison, D. R. (2000). *Organizational culture and organizational development*. Griffin Publishers.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (2002). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton University Press.
- Ryan, R. M., Kuhl, J., & Deci, E. L. (1997). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.).

8. Anexos

Certificado el cual refleja que el comité de ética de la Universidad de Cantabria avala la encuesta realizada



COMITÉ DE ÉTICA DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Dña. Susana Rojas Pernia, en calidad de Presidenta del citado Comité,

CERTIFICA

Que una vez analizada por este Comité la solicitud presentada por **David Carrasco Carral y Raquel Gómez López** referente al **Trabajo Fin de Grado** con código interno **000167** y título:

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO, LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

Se estima que el citado proyecto cumple con los requisitos éticos necesarios de idoneidad en relación con los objetivos del estudio y contempla el cumplimiento de la normativa en vigor en el ámbito de estudio en el que la investigación se enmarca.

Razones por las que este Comité ha decidido por unanimidad **valorar positivamente** el Proyecto, considerando que se ajusta a las normas éticas esenciales requeridas por la legislación en vigor, y quedando constancia de esta decisión en el Acta de la reunión **Ordinaria** del Comité celebrada el **24/4/2024**.

Cuestionario utilizado para el análisis.

1. Seleccione su rango de edad actual
 - a. Menos de 25.
 - b. Entre 26 y 40.
 - c. Entre 41 y 55.
 - d. 56 o más.

2. Seleccione su género
 - a. Hombre
 - b. Mujer
 - c. No binario
 - d. Otros

3. ¿Cuál es su nivel educativo más alto alcanzado? Por favor, seleccione la opción que corresponda.
 - a. ESO (o equivalente)
 - b. Bachillerato (o equivalente)
 - c. Formación profesional
 - d. Educación superior (Grado, licenciatura etc.)

4. ¿Cuánto lleva en la empresa?
 - a. Menos de 2 años
 - b. Entre 2 y 5 años
 - c. Entre 5 y 10 años
 - d. Mas de 10 año

5. ¿Qué aspecto considera que haga la empresa para aumentar la motivación de los empleados? (Seleccione todas las que apliquen).
 - a. Posibilidad de progreso
 - b. Compensaciones financieras adecuadas
 - c. Trabajo interesante y desafiante
 - d. Buenas relaciones interpersonales
 - e. Elogios y reconocimientos

6. Califique del 1 al 10 su nivel de satisfacción en la empresa

7. ¿Recibe reconocimiento cuando hace un buen trabajo?
 - a. Si recibo buen reconocimiento y siento que me valoran
 - b. No recibo suficientes reconocimientos, pero siento que mi trabajo es valorado
 - c. No se me valora ni reconoce como es debido
 - d. Otros

8. ¿Su superior es capaz de escuchar?
 - a. Nunca
 - b. Casi nunca
 - c. A veces
 - d. Casi siempre
 - e. Siempre

9. ¿Su superior tiene sentido del humor?
- Nunca
 - Casi nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre
10. ¿Su superior es tolerante con los errores?
- Nunca
 - Casi nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre
11. ¿Su superior considera que otorgar estímulos ayuda a mejorar el trabajo en el juzgado?
- Nunca
 - Casi nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre
12. ¿Su superior premia las actitudes relevantes del personal con reconocimiento público?
- Nunca
 - Casi nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre
13. ¿Cómo se siente usted en su trabajo diario en la empresa con las actitudes de sus compañeros?
- Muy desmotivado
 - Desmotivado
 - Indeciso
 - Motivado
 - Muy motivado
14. ¿Cómo se siente usted en su trabajo diario en la empresa con la comunicación que existe en su trabajo?
- Muy desmotivado
 - Desmotivado
 - Indeciso
 - Motivado
 - Muy motivado
15. ¿Cómo se siente usted en su trabajo diario en la empresa con la libertad que tiene para elegir su propio método de trabajo?

- a. Muy desmotivado
- b. Desmotivado
- c. Indeciso
- d. Motivado
- e. Muy motivado

16. ¿Cómo se siente usted en su trabajo diario en la empresa con la responsabilidad que se le ha asignado?

- a. Muy desmotivado
- b. Desmotivado
- c. Indeciso
- d. Motivado
- e. Muy motivado